

11. Про податок з доходів фізичних осіб: Закон України // [\u\y\u. gac1a.йОУ.иа](http://zakon1.ua).

Стаття надійшла до редакції 26.01.2007

УДК 331.101.262 658.5

Л. Н. Лебедева, канд. фіз.-мат. наук, доц.,
О. А. Нагорная, канд. экон. наук, доц.,
ЗИЭИТ

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ВУЗА

АННОТАЦИЯ. В работе проанализировано современное состояние кадрового потенциала высшей школы, рассмотрены вопросы управления и эффективного использования кадрового ресурса, предложены подходы к решению существующих проблем.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Кадровый потенциал, образовательный процесс, управление, процессный подход.

Последние три десятилетия характеризуются быстрой трансформацией как общества в целом, так и сферы образования. Социально-экономические преобразования в стране, включение в Болонский процесс, высокие темпы технологических изменений, смена образовательно-педагогических формаций, жесткие требования рынка требуют адекватного ответа высшей школы. Успех реформ в сфере образования в огромной степени определяется главным ресурсом образовательного процесса — кадрами. В данной работе предпринята попытка анализа современного состояния вопросов управления и эффективного использования кадрового ресурса высшей школе, предложены подходы к решению существующих проблем.

Трансформация системы высшего образования в Украине является ответом не только на реформирование экономики страны, она предопределена глобальными процессами, среди которых можно выделить следующие:

- смена образовательно-педагогических формаций — на смену формации просвещения приходит формация, которую некоторые авторы [1] определяют как формацию образовательного общества;

- профессиональная мобильность становится атрибутом современного специалиста, непрерывное образование становится формой существования;
- всеобщее высшее образование академическая мобильность;
- смещение приоритетов от узкоспециализированного профессионализма к проблемно-ориентированному профессионализму;
- знания становятся одним из наиболее ценных активов организаций.

Ответом на часть перечисленных тенденций стал Болонский процесс, в котором активно участвует и Украина.

На национальном уровне необходимость преобразований в высшей школе диктует повышение требований к специалистам на внутреннем рынке труда. Успех преобразований на уровне государства и отдельных предприятий невозможен без обеспечения главным ресурсом — высококвалифицированными кадрами. Несмотря на то, что по некоторым направлениям наблюдается превышение предложения специалистов с высшим образованием над спросом, кадры высокой квалификации — дефицит. Иногда объясняется несоответствием требований работодателей величине заработной платы, но все чаще, даже при высоком уровне зарплаты, предприятия сталкиваются с проблемой подбора кадров требуемой квалификации. И все чаще бизнес возлагает ответственность за вложившуюся ситуацию на высшую школу. Отдельные представители бизнеса например, украинская ИТ-ассоциация) пытаются исправить ситуацию, принимая участие в формировании национальных образовательных стандартов (или пытаясь повлиять на этот процесс), часть идет по пути «переучивания», вкладывая средства в корпоративные программы обучения, некоторые корпорации приглашают на ключевые посты специалистов, получивших образование за пределами Украины. Таким образом, бизнес, зафиксировав проблему, решает ее, причем, иногда методами, оставляющими высшую школу за бортом главного для нее процесса — образовательного. Почему бизнес-среда реагирует быстрее, а высшая школа не успевает в той ситуации, в которой потеря темпа означает потерю курса? Ответ на этот вопрос еще недавно пытались объяснить «недостаточным финансированием», но сегодня уже очевидно, что эта причина не единственная и, возможно, не главная.

С точки зрения авторов, причины сложившейся ситуации условно можно разделить на три группы:

- исторические;
- финансовые;
- технологические.

Исторические причины мы анализировать не будем, их результаты фиксируются многими авторами. Приведем лишь выдержку из открытого письма акадеемиков В. Барьяхтара и Ю. Горобца: «Погляньмо на провідні університети — типовий вік викладачів найвищої ланки (професорів і найбільш кваліфікованої частини доцентів) на кафедрах коливається від 55 до 75 — більше років. Між наймолодшими і найстаршими викладачами є величезний віковий розрив у два-три десятиріччя, який нині повноцінно ніким заповнити. А далі може бути ще гірше...». Возможно ли преодолеть обозначенную тенденцию? Многие считают, что до тех пор, пока финансирование не увеличится в несколько раз, перемены невозможны. При таком подходе отрицательный ответ на поставленный вопрос очевиден.

Финансирование высшего образования, безусловно, влияет и на кадровый потенциал, и на другие ресурсы, и, конечно, объемы бюджетного финансирования недостаточны. Но в Украине процент частных учебных заведений достаточно велик, да и большинство государственных вузов зарабатывают не так уж мало за счет предоставления платных образовательных услуг.

Главная, по мнению авторов, группа причин — технологическая, т. е. использование технологий не соответствующих требованиям внешней среды. Поэтому к управлению вузом, и, в частности к управлению его ресурсами, следует применять те подходы и технологии, которые используют сегодня успешные бизнес-структуры для обеспечения конкурентоспособности своей продукции. Какие же бизнес-технологии приводят к успеху в современных условиях? Оказывается, 90% компаний из числа 500 наиболее успешных в мире еще к 2000 году завершили переход на процессное управление. Именно этот подход предлагает использовать в управлении Стандарт управления качеством ISO 9001:2000. Процессный подход приходит на смену функциональному, хотя в отечественных организациях именно функциональный подход пока преобладает. Почему? Большинство вузов появились и долго работали вне конкурентной среды. Требования к выпускникам 2—3 десятилетия назад были иными, и после окончания вуза выпускники сталкивались не с рынком труда, а с системой обязательного распределения, и сегодня, к сожалению, подходы к управлению вузами зачастую не учитывают изменившиеся требования внешнего окружения.

При функциональном подходе организация — это структура, обладающая набором функций. Функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники. Выполняя свои

узкоспециальные задачи, сотрудники часто перестают видеть конечные цели всей организации и осознавать свою роль в их достижении. Персонал хорошо исполняет свои функции, но не ориентирован на достижение результата. У. Деминг определяет это как «разрушение самих себя, исходя из самых лучших намерений» [2]. Каждый делает свое дело наилучшим образом, с самыми добрыми намерениями, но все это может быть совсем непродуктивным, поскольку нет абсолютно никакой гарантии, что локальная оптимизация выгодна для процесса в целом.

С точки зрения процессного подхода, организация — набор процессов, управление предприятием — управлением процессами. Каждый процесс при этом имеет свою цель, которая направлена на достижение общей для всей системы цели. Управляя процессами, оптимизируя их, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности.

С этой точки зрения образовательный процесс — система взаимосвязанных процессов, а не набор отдельных дисциплин, преподавателей и подразделений. В соответствии с принципами процессного подхода, можно утверждать, что проблемы (пропуски занятий, неритмичность, неудовлетворительные оценки) создаются не студентами, а теми процессами, которые им предложены для обучения.

Одним из важнейших процессов любой организации является процесс управления ресурсами, а основной ресурс образовательного процесса — преподаватель. Преподаватель — это главное действующее лицо образовательного процесса для студента, кроме того, преподаватель является поставщиком других ресурсов (например, методического обеспечения), определяет эффективность использования ресурсов (например, технических); наконец, преподаватель выступает и как участник процесса воспроизводства кадрового ресурса: ведь преподаватели — выпускники вузов. Таким образом, персонал — это критический ресурс процесса.

Процесс управления данным ресурсом должен осуществляться с учетом его текущего и целевого состояния.

Текущее состояние: старение профессорско-преподавательского состава, падение социально-экономического статуса профессии преподавателя высшей школы, отток перспективных и молодых кадров в бизнес-структуры и за рубеж. Причем, для многих выпускников невысокий уровень заработной платы отнюдь не главная причина нежелания работать в высшей школе, решающим фактором становится то,

что в рамках работы в высшей школе для них утрачена перспектива профессионального развития. А ведь совсем недавно вузовская наука была источником инноваций для народного хозяйства, предоставляла возможность профессионального роста как для преподавателей вузов, так и для ведущих специалистов всех отраслей, и служила основой взаимопроникновения новейших достижений науки и практики.

Целевое состояние ресурса — преподаватель должен быть профессионалом в своей предметной области (традиционное требование), владеть современными образовательными технологиями и быть менеджером по отношению к студентам в образовательном процессе.

Для достижения указанного целевого состояния процесс управления кадровым потенциалом должен учитывать принципы, которые были сформулированы авторами современных подходов к управлению качеством [3]. Приоритетными авторы считают: системный подход к подготовке и переподготовке кадров, определение целей и планирование их достижения, разрушение барьеров между подразделениями, согласование процессов, разработку методов оценки результата и мотивации, предоставление сотрудникам возможности гордиться своим трудом; поощрение стремления к образованию и совершенствованию, создание условий для его реализации, обеспечение каждому сотруднику возможности участия в совершенствовании работы на любом этапе.

С учетом этого авторы работы считают, что руководители вузов и подразделений должны формировать рабочую среду, которая бы обучала и стимулировала преподавателя как менеджера. Для этого следует рассматривать процессы обучения и развития персонала как элементы корпоративной культуры, внедрять принципы TQM.

Следует определить и законодательно (на уровне министерства) закрепить нормативы отчислений в НИР и на повышение квалификации кадров при формировании бюджета вуза, разработать систему взаимного обучения с бизнесом (совместные тренинги и обучающие программы) и систему подготовки студентов по специальным программам, ориентированным на конкретное предприятие.

Литература

1. *Вашурина Е. В.* Анализ мировых тенденций развития научно-образовательной деятельности: Аналитический обзор. — Екатеринбург: Урал. ун-т, 2006. — 219 с.

2. Деминг У. Э. Новая экономика. — М.: Эксмо, 2006. — 208 с.
3. О'Коннор Д. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 256 с.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2007

УДК: 331.101

О. М. Леонченко, канд. екон. наук, доц.,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

«ЛЮДСЬКИЙ ЧИННИК» ЯК НАЙВАЖЛИВІШИЙ ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО ВИРОБНИЦТВА

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена дослідженню впливу «людського чинника» на розвиток сучасного виробництва, значенню управління персоналом у загальній системі менеджменту в організації, аналізу ролі служби управління персоналом, у формуванні високопрофесійного та конкурентоспроможного персоналу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Людський чинник, управління персоналом, служба управління персоналом.

Будь-яка господарська діяльність передбачає наявність трьох невід'ємних складових, а саме людського, матеріально-речового та фінансового чинників. Проте, якщо уявити організацію, яка мешкає у найсучасніших офісних приміщеннях, володіє найпрогресивнішими технологіями та найдорожчим обладнанням у сфері власної професійної діяльності, використовує найновіші технічні засоби зв'язку, має потужні фінансові ресурси вона не зможе, в будь-якому разі, працювати, поки не підбере собі необхідний персонал. Без персоналу ні одна організація існувати не зможе, якими б значними матеріальними та фінансовими ресурсами вона не володіла. Отже можна стверджувати, що людський чинник є не тільки важливою, а передусім домінуючою складовою сучасного виробництва.

Враховуючи наявність суттєвих розбіжностей у підходах до організації виробництва, менеджери більшості країн виробили загальні практичні рекомендації, які можна назвати аксіомами управління персоналом [1, с. 3]: